

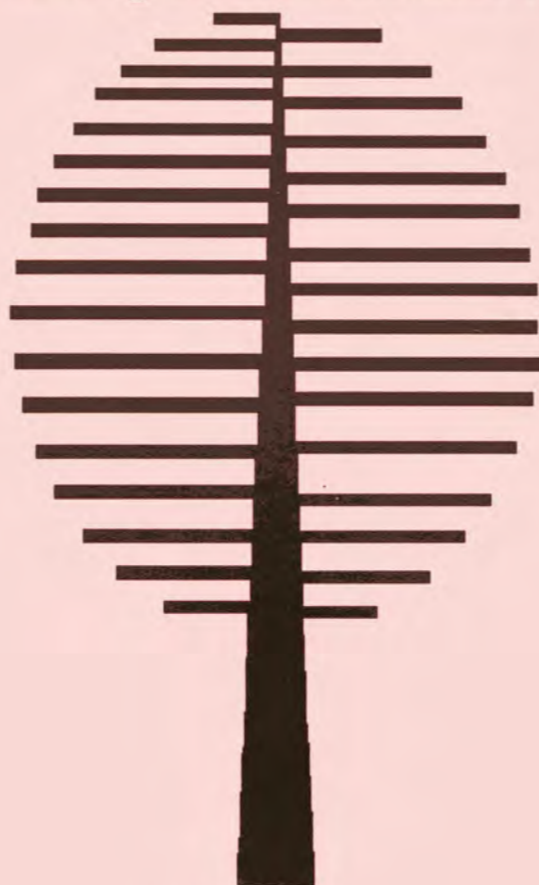
UNA APROXIMACIÓN INTEGRAL DE LA EVALUACIÓN DEL  
PROGRESO HACIA LA SOSTENIBILIDAD

---

Serie Herramientas y Capacitación

# Planificación de la acción para la sostenibilidad rural

Guía complementaria de  
Evaluación para la sostenibilidad rural



Sam Chimbuya  
Robert Prescott-Allen  
Diana Lee-Smith

Setiembre 1997

---

**UICN**  
Unión Mundial para la Naturaleza

# Planificación de la acción para la sostenibilidad rural

Guía complementaria de  
Evaluación para la sostenibilidad rural

Sam Chimbuya  
Robert Prescott-Allen  
Diana Lee-Smith

Setiembre 1997

**UICN**  
Unión Mundial para la Naturaleza

**Editor:** UICN, Gland, Suiza y Cambridge RU. Preparado y publicado con el apoyo de Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y el Instituto Nacional de Diseño de la India.

**Derechos de autor:** (1997) Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales. Se permite la reproducción de esta publicación para fines educativos o no comerciales sin previa autorización, bajo la condición de que se cite correctamente la fuente. Se prohíbe la reproducción para la venta u otros propósitos comerciales sin la autorización por escrito de la UICN.

**Traducción:** Patricia M. Bartol de Imbach

**Edición y diagramación:** Xinia Robles

**Cita:** UICN (1997) Una Aproximación Integral de la Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad-Serie Herramientas y Capacitación. Preparado por el Equipo Internacional de Evaluación de UICN/CIID y los equipos pilotos en Colombia, India y Zimbabwe

UICN (1997) Planificación de la acción para la sostenibilidad rural. Preparado por Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen y Diana Lee-Smith.

**ISBN:** Una Aproximación Integral de la Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad-Serie Herramientas y Capacitación: 2-8317-0375-1

Planificación de la acción para la sostenibilidad rural: 2-8317-0381-6

**Distribuido por:** IUCN Publication Services Unit, 219 c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, UK.  
Tel: + 44 1223 277894 Fax: +44 1223 277175  
Correo electrónico: [iucn.psu@wcmc.org.uk](mailto:iucn.psu@wcmc.org.uk) [www:http://www.iucn.org](http://www.iucn.org)  
El catálogo de las publicaciones de la UICN también se encuentra disponible.

Los puntos de vista expresados en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de los miembros de UICN.

Esta guía fue escrita por Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen y Diana Lee-Smith, miembros del Equipo Internacional de Evaluación de la UICN. El equipo de Zimbabwe está formado por Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Douglas Chimhande, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Carmel Lue-Mbizvo, Zii Masiye, John Mberu, Peter Mfumu, John Mupingo, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu y Unity Tshabangu. En el Equipo Internacional participan también Tony Hodge, Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Alejandro Imbach, Adil Najam y está coordinado por Nancy Mac Pherson de la UICN.

Esta guía es producto de dos proyectos: Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), financiado por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), y Planes de Acción Ambiental Distrital (DEAP) del gobierno de Zimbabwe, financiado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con asistencia técnica de la UICN.

Este trabajo se llevó a cabo con la financiación del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), Ottawa, Canadá. Esta publicación es producto del Proyecto de Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad de la UICN, financiado por el CIID. El proyecto comenzó reuniendo un grupo de trabajo internacional para discutir los problemas de monitoreo y evaluación del desarrollo sostenible. El grupo rápidamente reconoció que tenía poco sentido monitorear y evaluar a menos que se tuviera una idea de a dónde se quería ir, y que esta idea se desarrollaría mejor mediante un enfoque cuestionador. Una serie de métodos y herramientas, incluyendo los primeros borradores de esta guía, se desarrollaron y se sometieron a pruebas piloto de campo en Colombia, India y Zimbabwe.

La producción de esta guía fue posible gracias al financiamiento del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá) y de la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE).

## Acerca de la Serie

Esta serie de ocho volúmenes ha sido desarrollada por un equipo interdisciplinario interesado en la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. A pesar de las diferencias de énfasis, los materiales comparten un marco de trabajo y de principios claves en común. Sugerimos cuatro niveles de conexión básicos para comprender el desarrollo sostenible y equitativo:

1. Integridad. Las personas son una parte inextricable del ecosistema: es necesario tratar a las personas y al medio ambiente en conjunto dándoles la misma importancia. Las interacciones entre las personas y entre las personas y el medio ambiente son complejas y difíciles de entender. Por lo que debemos comenzar por...
2. Hacer preguntas. Debemos reconocer nuestra ignorancia y cuestionar. No podemos evaluar nada a menos que conozcamos cuales preguntas hacer. Para que sean de utilidad -para ayudar al progreso- las preguntas necesitan un contexto. Por lo tanto necesitamos...
3. Instituciones reflexivas. El contexto para el enfoque cuestionador es institucional: grupos de personas que se reúnen para preguntar y aprender colectivamente. El proceso de reflexión, sugerimos, conducir inevitablemente a un enfoque que está...
4. Centrado en las personas. Las personas son tanto el problema como la solución. Nuestro principal campo de acción reside en influenciar la motivación de la conducta de las personas.

Esta serie comienza con un documento que presenta una visión general, *Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad: métodos, herramientas y experiencias de campo*. Las otras siete guías se encuentran dentro de una de estas tres clasificaciones:

Métodos de evaluación de sistema (personas y ecosistema)

- Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)
- Evaluación de la sostenibilidad rural
- Planificación de la acción para la sostenibilidad rural

Métodos de autoevaluación (para que las organizaciones y comunidades examinen sus propias actitudes, capacidades y experiencias)

- Instituciones reflexivas

Herramientas (para usar junto a cualquiera de los métodos o con otros métodos)

- Barómetro de la sostenibilidad
- Indicadores generados por la comunidad
- Cuestiones de supervivencia

*Evaluación de la sostenibilidad rural* y *Planificación de la acción para la sostenibilidad rural* fueron diseñados para usarlos en conjunto. También se les puede usar con *Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad* (MARPS), a pesar de que se le concibió como un método por separado. *El barómetro de la sostenibilidad* e *Indicadores generados por la comunidad* pueden usarse con cualquier método de evaluación de sistema. *Cuestiones de supervivencia* puede usarse con cualquier método de evaluación de sistema o de autoevaluación.

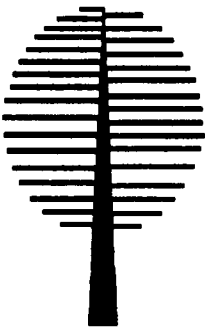
Los métodos y las herramientas pueden adaptarse a las circunstancias locales, y algunos pueden ser irrelevantes en determinadas circunstancias. Para que las soluciones sean sostenibles deben centrarse en las personas. Instamos al usuario a que, cuando emplee estos documentos, mantenga presente el enfoque implícito:

- reconocer la integridad de las personas y del ecosistema en conjunto
- decidir qué preguntas hacer antes de buscar los indicadores y
- crear oportunidades para que los grupos reflexionen y, que como instituciones, aprendan.

# Indice

---

Introducción	1
Conexión de la evaluación y el plan de acción	2
Desarrollo del plan de acción en la comunidad	5
Revisión de la evaluación	5
Acuerdo acerca de los problemas	7
Acuerdo acerca de las acciones	8
Planificación del método para evaluar la acción	10
Acuerdo sobre la ejecución	12
Preparación para la ejecución	14
Análisis del plan de acción	14
Asegurar la ejecución	17
Monitoreo	17



## Introducción

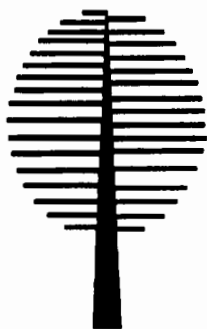
Las dos guías complementarias, *Evaluación de la sostenibilidad rural* y *Planificación de la acción para la sostenibilidad rural*, han sido diseñadas a partir de la experiencia generada en Zimbabwe para que un equipo de apoyo externo pueda usarlas a nivel comunitario y aplicarlas en secuencia, la evaluación conduciendo a la planificación de la acción.

El método que se describe en estas guías, emplea y adapta las técnicas del Diagnóstico Rural Participativo así como la experiencia desarrollada y documentada por Robert Chambers, Jules Pretty y otros. La capacitación previa y la experiencia con el Diagnóstico Rural Participativo ha fortalecido considerablemente este método.

También se encuentran disponibles dos guías más, *Barómetro de la sostenibilidad e Indicadores generados por la comunidad*. El primero explica el uso del Barómetro de la sostenibilidad como una herramienta de comunicación y medición. Se emplea junto con *Evaluación de la sostenibilidad rural* y *Planificación de la acción para la sostenibilidad rural*. Indicadores generados por la comunidad explica el propósito general y el método para desarrollar indicadores, su uso se complementa con *Planificación de la acción para la sostenibilidad rural*.

El método que se describe en esta guía surge del trabajo de campo planeado durante la fase de evaluación. Este documento pretende ayudar a las comunidades y al equipo de apoyo en el desarrollo de un plan de acción práctico, que por un lado tenga el compromiso total de la comunidad y por otro que se base en la acción de la misma. Al equipo de apoyo externo en cada localidad se le une un equipo de apoyo local compuesto por autoridades y líderes de la región. Se capacita a los equipos de apoyo durante tres días para familiarizarlos con la metodología y practicar la aplicación de herramientas y métodos antes de salir al campo. Este también es un ejercicio para construir capacidades así como un método para desarrollar una relación de colaboración entre los funcionarios a nivel de distrito y los miembros de la comunidad.

El método de planificación de la acción consiste en unir la evaluación y la planificación de la acción, desarrollando el plan de acción en la comunidad y luego preparando y asegurando la ejecución. La experiencia en Zimbabwe, donde se desarrolló el método, demuestra que el trabajo de campo requiere tres días para reuniones con la comunidad, con cinco horas por día. Las otras actividades también implican visitas cortas al campo.



## Conexión de la evaluación con el plan de acción

**1. Completar los informes sobre la evaluación y los datos externos.** El período entre la evaluación y las visitas de planificación de la acción es responsabilidad del equipo de apoyo local. Deben completarse todos los informes de la comunidad y revisar e identificar los vacíos de información. Los datos externos deberán también revisarse para asegurar que la información es complementaria (ver *Evaluación de la sostenibilidad rural*).

**2. Crear un resumen consolidado de los informes.** Preparar un resumen consolidado de ambos informes. Esto debería unir los principales aportes de la evaluación y los puntos claves de la información externa. La forma más efectiva de expresar este resumen podría ser mediante el uso de mapas, gráficos y cuadros. A continuación se presenta una posible estructura para el resumen:

Bienestar del ecosistema	Bienestar humano
Clima	Alimento
Tierras forestales	Ingreso
Tierras de pastoreo	Riqueza e infraestructura
Tierras de cultivos	Salud y población
Ríos y humedales	Conocimiento
Otros componentes del ecosistema	Instituciones

La información sobre cada componente del ecosistema debería incluir cambios en superficie, condición o calidad, diversidad de plantas y animales y productos y servicios obtenidos.

**3. Presentar el informe a las autoridades locales.** Es necesario presentar y explicar el resumen, y distribuir copias del informe completo al concejo y a los representantes de otras instituciones locales involucradas. Estos informes quedan en manos del concejo local.

Si existiera otro nivel de organización local, como jefe político de distrito, se realizaría una reunión especial y se le entregarían copias del informe.



---

El propósito de estas reuniones es mantener estos niveles de administración bien informados. También ofrecer a las entidades locales de administración, la oportunidad de participar en la decisión acerca de cómo se aplicará en otras comunidades el aprendizaje obtenido en las comunidades seleccionadas para la evaluación.

Es importante que el equipo sea honesto acerca del propósito de la evaluación y del plan de acción, y que responda las preguntas con veracidad sobre cuáles recursos se encuentran o no disponibles. El énfasis se hace sobre la responsabilidad que los pobladores deben adquirir para iniciar los planes que pueden implementar.

Debe quedar claro que el objetivo de la fase de planificación es que el equipo ayude a los pobladores a desarrollar un plan de acción que puedan implementar por sí mismos cuando el equipo se vaya.

Se debe informar a la autoridad local que el equipo se esforzará por dar seguimiento a las decisiones cuya acción requiera desarrollarse en otros lugares.

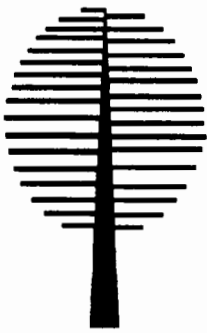
**4. Contactar a los grupos potenciales de apoyo.** Identificar y contactar los colaboradores potenciales del plan de acción. Proporcionarles copias del resumen y organizar reuniones para dar explicaciones sobre la evaluación y el proceso del plan de acción.

**5. Informar a los pobladores de la comunidad.** Con este propósito se realiza una reunión entre los residentes de cada comunidad involucrada y el equipo, que presenta el resumen y distribuye copias del informe entre los habitantes de la comunidad. Al responder las preguntas de los pobladores aplican los mismos principios de transparencia y honestidad.

Posteriormente se pide a los pobladores que decidan dónde se mantendrán guardados los documentos y quién los cuidará. Este es un paso importante para identificar y edificar la capacidad institucional local. Se les solicita que revisen los documentos y controlen que su contenido sea correcto y cubra todos los aspectos que consideran importantes.

**6. Organizar una visita para la planificación de la acción.** Al final de la última sesión de trabajo de campo, recuerde a los pobladores la discusión sobre la planificación de la acción. Infórmeles que el equipo regresará después para realizar una planificación detallada de la acción.

Planee la siguiente sesión de trabajo de campo con los líderes locales y defina, de común acuerdo, una fecha para la reunión (mínimo tres días).



## Desarrollo del plan de acción en la comunidad

### Revisión de la evaluación

**7. Presentaciones.** Durante la reunión con la comunidad asegúrese que todos los asistentes se presenten y de realizar cualquier otra actividad que se acostumbre localmente para iniciar este tipo de eventos. Explique que el propósito de la reunión es ayudar a los pobladores a desarrollar su propio plan de acción, para hacer frente a sus problemas prioritarios.

Verifique si los grupos de interés y los sectores de la comunidad se encuentran bien representados en la reunión, lo cual podría hacerse mediante la circulación entre los asistentes de un mapa para que cada uno marque donde vive. Si faltara un grupo o sector de la comunidad se le debería consultar informalmente (o invitarlo a la reunión, si no hubiera ninguna razón política o social para su ausencia).

**8. Revisión de los principios básicos.** Durante el transcurso de la reunión muestre el huevo de la sostenibilidad, el barómetro de la sostenibilidad y la pirámide de acción (para una descripción detallada acerca de su uso ver la guía *Evaluación de la sostenibilidad rural*). Pedir a los pobladores que recuerden que:

- el huevo y el barómetro de la sostenibilidad muestran la importancia del mejoramiento humano junto al bienestar del ecosistema, y dónde se ubica la comunidad por sí misma en el barómetro
- el juego del río y la pirámide de acción muestran la necesidad de encontrar un plan de acción basado en los compromisos y acciones propias de la comunidad.

**9. Criterios para una buena planificación de la acción.** Explique los diez criterios para un plan de acción efectivo que se presentan a continuación. Estos criterios deberán traducirse al lenguaje local y exhibirse donde se puedan ver durante el desarrollo de la reunión:

- los aspectos señalados en el plan de acción son los aspectos claves (o problemas) identificados por medio de la evaluación y el resumen consolidado
- se ha seleccionado un número manejable de aspectos prioritarios (no más de cinco, preferiblemente menos)

### *Desarrollo del plan de acción en la comunidad*

---

- las acciones para abordar los aspectos tratan tanto las causas como los efectos de los problemas
- las acciones están organizadas en programas
- cada programa consiste en una combinación apropiada de acciones que los pobladores pueden realizar: sin ayuda, con alguna ayuda y otras en las que se necesita que personas u organizaciones externas las realicen
- las acciones son viables
- otras personas y/o instituciones no están realizandolas las mismas acciones
- se pueden obtener compromisos para la ayuda que los pobladores requieren y para las acciones que necesitan llevar a cabo personas e instituciones de afuera de la comunidad
- los programas y las acciones individuales funcionan simultáneamente y sin conflicto entre sí
- el plan de acción tiene el total apoyo de la comunidad y no es promovido solamente por un grupo de interés.

Explique que el papel del equipo es facilitar la negociación entre los miembros de la comunidad, en relación con lo que quieren hacer y cómo debe hacerse. Es importante evidenciar que todos los presentes tienen alguna idea. Pueden ser diferentes, representando diferentes posiciones e intereses (por ejemplo hombres, mujeres, jóvenes, pobladores sin tierra, diferentes grupos o clanes y otros). El equipo debe asegurarse que todos tengan la oportunidad de exponer sus ideas y que sean escuchados y tratados con respeto.

La idea es llegar a un plan de acción compuesto por un número manejable de programas, que juntos mejoren el bienestar del ecosistema y de las personas. Cada programa consistirá en un conjunto de acciones que las personas (todas o alguna de ellas) desean realizar. Las acciones se complementarán unas a otras y al realizarlas en conjunto, conducirán a un mejoramiento general evitando el conflicto. En esto consiste la negociación: tomar decisiones colectivas, apropiadas e informadas.

Durante este paso y los subsiguientes, el trabajo del equipo es asegurar que todos los intereses incluyendo las posiciones de las minorías sean tomados en cuenta.

---

**10. Revisión de la evaluación.** En este paso se pide a los pobladores que recapitulen acerca del propósito de la evaluación. Muestre los hallazgos encontrados en la evaluación y los puntos claves provenientes de la información externa. Exhiba gráficos, mapas y cuadros con la información proveniente de las fuentes externas. Comente sobre la naturaleza complementaria de las dos fuentes. Finalmente, ayúdelos a relacionar los detalles de la información.

### **Acuerdo acerca de los problemas**

**11. Listado de problemas.** Solicite a los pobladores que hagan el listado de los problemas de la población y del ecosistema que se identificaron durante la evaluación. Tenga a mano su propia lista, para ayudar si es que hace falta o para agregar si surge algo nuevo. Si se forman grupos habrá más participación en la elaboración del listado que si lo realizan todos los participantes juntos. Cada grupo expone luego en plenario y así se consolida una sola lista. Asegúrese que se agrupen en problemas similares (por ejemplo: problemas del agua, problemas forestales, problemas de salud, problemas de subsistencia).

**12. Clarificación y jerarquización de los problemas.** Los pobladores clarifican sus problemas para que todos entiendan la naturaleza y gravedad de los mismos. La falta de una clínica puede significar el aumento en la frecuencia de la malaria u otra enfermedad. La falta de agua puede representar la disminución de la capa freática, provocando a su vez escasez para usos domésticos o para el ganado. Los pobladores deberán clasificar los problemas de acuerdo con sus prioridades de mayor a menor. El plan de acción abordará solamente los problemas prioritarios (del primero hasta el quinto). El número depende de:

- la separación natural entre los problemas más importantes y los aspectos de menor importancia. Por ejemplo los dos o tres problemas más importantes pueden requerir el consenso de la comunidad; los otros problemas pueden despertar mucho interés solamente de algunos sectores. Algunas diferencias pueden detectarse fácilmente al observar las reacciones de los pobladores
- el número de grupos en que se puede dividir los asistentes a la reunión. Durante los pasos subsiguientes, cada grupo puede enfocar un problema. Recuerde que entre más grupos haya, más tiempo se debe dedicar a la exposición del informe. Se calcula que el tiempo para la reunión es de 15 horas (estimado con base en tres grupos).

Cada uno de ellos o ambos a la vez, pueden usarse para establecer el número de problemas o aspectos que el plan de acción deberá abordar.

**13. Visión de los pobladores.** Para tal fin solicite a los miembros de la comunidad que definan su visión sobre mejores condiciones del bienestar humano y del ecosistema. Compare esta visión con la mejor condición del bienestar humano que describieron durante la evaluación. Haga lo mismo con la mejor condición del ecosistema. La manera más conveniente de llevar a cabo este paso es en pequeños grupos, ya que permite captar la visión de una mayor cantidad de subsectores de la comunidad.

**14. Barómetro de la sostenibilidad.** Para cada uno de los problemas identificados solicite a los pobladores que definan uno o dos objetivos. Determine con ellos en que parte del barómetro se encontrarían al lograr estos objetivos. Ayude a los pobladores a usar las dos escalas del Barómetro, y a apreciar que el progreso solamente en una escala no conduce al desarrollo sostenible.

**15. Análisis de causas y efectos.** Pida a los pobladores que realicen un cuadro con las causas y efectos de cada problema. Esto es mejor hacerlo en grupos. Se escribe el problema en el centro de un papel grande. Las causas se ponen (directamente en el papel o en pedacitos que se pegan en el cuadro) encima del problema correspondiente. Las relaciones se representan mediante flechas. Llegue tan lejos como sea posible en la cadena de causas (o cadenas de causas, si hay más de una). Los efectos se agregan por debajo del problema. Cuando los grupos han terminado la información se comparte con los asistentes a la reunión.

### **Acuerdo acerca de las acciones**

**16. Diseño de las acciones.** Los pobladores deberán hacer una lista de las acciones que se requieren para abordar cada problema y sus causas. Esta es una actividad que, también, se realiza mejor en grupos. No es necesario cubrir todas las causas, pero sí las más importantes.

**17. Pirámide de acción.** Los pobladores deben identificar:

- acciones que pueden emprender sin asistencia
- acciones que podrían realizar con ayuda, especificando qué tipo de ayuda requieren en cada caso
- acciones que necesitan que otros las realicen.

---

Una vez que estas acciones han sido identificadas:

- ayúdenlos a confirmar la viabilidad de cada acción, así como la compatibilidad y la ausencia de conflicto entre ellas
- asegure que las acciones que abordan un problema y sus causas complementan las acciones requeridas para enfrentar otros problemas y sus causas; que los vacíos se llenan y que se eliminan las duplicaciones

Recuérdale a cada grupo los diez criterios y pídale que verifiquen que las acciones:

- encaran los problemas prioritarios y las causas principales
- son un balance entre las acciones que pueden realizarse sin asistencia, las que dependen de ayuda, y aquéllas que deben realizar personas ajenas a la comunidad
- son viables.

Sírvase de esto para discutir los programas que cuentan con demasiado esfuerzo externo o poco esfuerzo de la comunidad, o que carecen de acciones deseables por parte de la comunidad. También explore qué tipo de apoyo se espera y de dónde, y si es posible recibirlo.

Preste asistencia a los pobladores para reconocer y cambiar los programas o acciones que no logran suficiente compromiso comunitario, que no serán viables o que no recibirán el apoyo externo necesario. Para tal fin proporcione información, no instrucciones. No dé conferencias. Asegúrese que se consideren todas las acciones alternativas y que se hayan elegido las más apropiadas.

Cuando los grupos han finalizado este análisis presentan el informe al plenario. Facilite la discusión para alcanzar el consenso sobre las acciones.

**18. ¿Quién hace qué y cuándo?** Para lograr esta información se pide a los pobladores que resuman en un cuadro las acciones que han sido acordadas. Las acciones deberán establecerse por programas: cada grupo de acciones relacionadas con un problema y sus causas constituye un programa. Pregunte si todos están de acuerdo. Este paso no debe ser apresurado. Proporcione el tiempo necesario de discusión y negociación. Brinde información que ayude a clarificar el posible resultado de las acciones, sus causas, los efectos y sus interacciones.

Luego para cada acción pida a los pobladores que completen las dos columnas del cuadro: ¿quién lo hace? y ¿cuándo? Este es un análisis de factibilidad para comprobar como se pondrá en operación el plan. La comunidad necesita analizar la interrelación, retroalimentación y continuidad de las acciones. Preguntar quién hace qué y cuándo, proporciona más sentido a lo realizado y clarifica las acciones configurando un plan coherente y viable.

**19. Mapa sobre la situación del futuro.** Exhiba los mapas del resumen consolidado, incluyendo los que los pobladores dibujaron sobre la situación pasada y presente. Pídales que elaboren el mapa sobre la situación futura, el cual deberá mostrar:

- las acciones que planean y los posibles efectos esperados
- los efectos de las tendencias y otros cambios que el plan de acción no aborda.

Esta es una herramienta opcional para discutir causas, efectos e interacciones. Puede tomar demasiado tiempo si se emplea además del análisis de causa y efecto. Otra opción es que cada grupo se limite al mapeo de las acciones de un único programa.

## **Planificación del método para evaluar la acción**

**20. Indicadores basados en la comunidad.** ¿Cómo sabría usted si las cosas están empeorando o mejorando? Explique la necesidad de los indicadores como una forma en que la comunidad puede evaluar los efectos del plan de acción.

**21. Identificación de indicadores.** Pida a cada grupo que prepare un cuadro de los indicadores, con un listado de problemas, causas y acciones. Luego para cada problema, causa y acción, pida a los grupos que incluyan en el cuadro la siguiente información:

- ¿Qué cambiaría?
- ¿Cuál sería un indicador de este cambio (algo que puedan observar, medir y que podría demostrar qué está sucediendo realmente)?
- ¿Quién tiene la información necesaria para el indicador?
- ¿Dónde se encuentra la información?
- ¿Quién puede recogerla y cómo?



- 
- ¿Quién puede llevar un registro de la información?
  - ¿Con qué frecuencia puede recogerse? (para conocer cómo se están desarrollando las cosas y monitorear el progreso)
  - ¿Dónde se registraría y guardaría la información? (para mantener la información en orden y al alcance de quien la necesita).

**22. Ayuda técnica con los indicadores.** Explique que durante visitas subsecuentes, los miembros del equipo brindarán ayuda adicional relacionada con los indicadores. Podrán ayudar con aspectos técnicos detallados relativos al conteo y registro de la información (frecuentemente específicos para cada indicador). En la guía complementaria *Indicadores generados por la comunidad*, se ofrecen algunos ejemplos. Una vez en el campo y no en esta reunión, los miembros del equipo aconsejarán a la comunidad sobre la forma correcta de recolección y manejo de datos.

Durante una visita posterior, los miembros del equipo deberían mostrar también como se pueden incluir los indicadores en el barómetro para demostrar el progreso general. La conversión de los indicadores a la escala del barómetro (para qué se usa y cómo) se explica en la guía *Barómetro de la sostenibilidad*.

**23. ¿Quién hace qué y cuándo en los indicadores?** Una vez que todos han comprendido y están de acuerdo con los indicadores, pida a los participantes que anoten lo siguiente en el cuadro preparado en el paso 18:

- los indicadores
- quién recogerá la información de cada indicador
- quién lo anotará
- cuándo serán anotados
- dónde se anotará y se guardará la información.

## **Acuerdo sobre la ejecución**

**24. Responsabilidad por la ejecución comunitaria.** Solicite a los pobladores que revisen quién va a responsabilizarse de la ejecución de las acciones. Puede ser que deseen que una institución existente asuma la responsabilidad general, establecer un nuevo comité o entidad que lo realice o que distintas organizaciones o entidades asuman la responsabilidad para realizar distintas partes del plan.

Retome las ideas generadas en la discusión sobre las instituciones en la evaluación y sobre quién es responsable de cuidar los documentos (paso 35 y 5 respectivamente, de la guía *Evaluación de la sostenibilidad rural*). Basado en las decisiones tomadas en los pasos 18 y 23 acerca de quién hace qué y cuándo, analice la capacidad de asumir responsabilidades.

Decidir de esta forma acerca de las instituciones responsables, asegura una base sólida de responsabilidad colectiva y debería evitar el juego político que tiene lugar al asignar poderes». Si se identifican varios puntos de responsabilidad y se necesita canalizar fondos hacia cualquiera de ellos, debería ser responsabilidad de la autoridad local.

**25. Revisión y finalización del plan de acción.** Junto con los pobladores, asegúrese que los programas, acciones, indicadores, responsabilidades y tiempo se encuentran claramente anotados (en un cuadro nuevo si fuera necesario). Revise y confirme el plan de acción completo con los pobladores. Todos deben estar de acuerdo. Si surgieran desacuerdos, trate de resolverlos; si no se pudieran resolver debe tomarse nota formalmente.

**Nota:** No es necesario redactar el primer proyecto ya que atrasa la ejecución. Asegúrele a los miembros de la comunidad que el equipo del Distrito los asistirá en la ejecución.

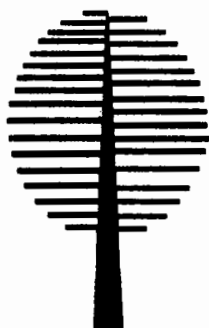
**26. Cierre de la reunión.** En este punto la reunión se puede cerrar con las formalidades usuales. Recuerde a cada uno las responsabilidades compartidas en la ejecución del plan:

- los pobladores son responsables de la acción comunitaria. Haga énfasis en que el plan está listo ahora para que los pobladores lo ejecuten. Se han tomado las decisiones acerca de quién va a hacer qué y cuándo. Solo resta que lleven a cabo lo decidido

- 
- las autoridades locales, los administradores del proyecto y el equipo son responsables de otras acciones. Asegure a la comunidad que usted por su parte hará lo mejor para garantizar que los participantes que no pertenecen a la comunidad cumplan con las acciones acordadas cuando sea necesario.

**27. Reunión entre comunidades.** Sostenga una reunión con el grupo de comunidades que constituye el nivel administrativo inmediato superior para decidir en conjunto cuál es el proyecto con mayor prioridad. Luego de haber tomado la decisión -no antes- comuníqueles si existen fondos disponibles para iniciarlo, y si es así, dígales cuánto. El resto de los proyectos será redactado por el equipo de apoyo local, que recopilará la cartera de proyectos para la acción que realiza la autoridad local.

**Nota:** No es necesario redactar el proyecto prioritario, ya que se atrasa la ejecución.



## Preparación para la ejecución

---

### Análisis del plan de acción

**28. Análisis de la inversión y de los valores en cartera.** Para determinar los fondos requeridos para desarrollar el plan de acción y las posibles fuentes de dinero, realice un análisis de las inversiones y prepare una cartera de inversiones:

- elabore un cuadro con el listado de cada programa del plan de acción, sus objetivos y las acciones
- establezca el costo de cada programa del plan de acción, prepare el presupuesto y anote la demanda de fondos de cada programa en el cuadro
- a partir de los datos actuales de las inversiones en el área (recogidos como parte del paso 1 de la evaluación -ver *Evaluación de la sostenibilidad rural*), indique en el cuadro las cantidades comprometidas y desembolsadas para cada área de programa. Algunas inversiones no se ajustarán exactamente al área del programa o tal vez se superpongan con más de un programa. Juzgue usted mismo la asignación total o parcial de las inversiones para un área apropiada del programa
- examine la totalidad de los compromisos y de los desembolsos de dinero para cada área del programa y analice las razones. Esto permitirá una mejor identificación de la capacidad y de otras limitantes
- evalúe cuales inversiones podrían cambiarse (reenfocarse o cancelarse) para satisfacer los objetivos de los programas
- identifique vacíos o déficits en cada área del programa
- prepare una cartera de inversiones para el plan de acción. Esto mostraría los fondos que podrían obtenerse mediante el cambio de enfoque o la cancelación de las inversiones existentes y la cantidad de nuevos fondos necesarios, tales como préstamos y donaciones.

**29. Analice qué están haciendo otras instituciones** en el área, con relación a los programas del plan de acción de la comunidad. Emplee los datos obtenidos durante la recolección de información externa (paso 1 de la evaluación -ver *Evaluación de la sostenibilidad rural*).

---

**30. Análisis de políticas.** Lleve a cabo un análisis de políticas para determinar los cambios y otras decisiones que grupos externos necesitarían tomar para apoyar el plan de acción:

- prepare otro cuadro con un listado de cada programa del plan de acción, sus objetivos, y las acciones específicas
- identifique las acciones que para realizarse requerirían decisiones por parte de los agentes externos. Especifique los agentes externos y la naturaleza de las decisiones
- indique si las decisiones son consistentes con las actuales políticas o si se requerirá de un cambio. Evalúe la dificultad del cambio en las políticas.

**31. Informe a la comunidad y a la autoridad local.** Prepare un informe sobre la reunión y entréguelo a cada comunidad y a la autoridad local, adjunte copias del plan de acción, cartera de inversiones y análisis de políticas.

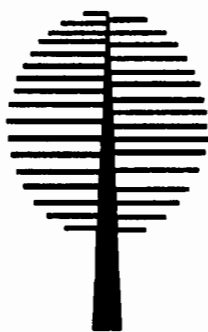
**32. Reunión con la comunidad y las autoridades locales.** Organice una reunión con las autoridades locales y con las comunidades que han desarrollado el plan de acción. El propósito de la reunión es revisar los planes de acción, resolver cualquier conflicto, evitar la duplicación y aprovechar intereses y acciones comunes.

**33. Informe a los colaboradores potenciales** acerca del plan de acción y a otros agentes que podrían afectarlo significativamente. Proporcione copias del plan de acción, análisis de inversiones y cartera, análisis de políticas e informes de las reuniones con la comunidad a todas las agencias que podrían:

- proporcionar fondos adicionales
- cambiar sus políticas, realizar acciones o verse afectadas por el plan.

**34. Taller de información.** Organice un taller de información sobre el análisis de inversión, la cartera de inversiones y el análisis de políticas. Entre los participantes se deberían incluir decisores a nivel de gobierno en todos los sectores relevantes, especialmente planificación y finanzas.

**35. Apoyo a las políticas.** Si fuera necesario, comprometa a las instituciones claves para que reenfoquen las políticas actuales e inversiones y de esta forma satisfacer mejor los objetivos del plan de acción. Este reenfoque es necesario si el plan de acción requiere cambios de políticas o de prioridades de inversión. Si no fuera así, el objetivo es simplemente asegurar que las decisiones para apoyar el plan de acción son favorables y se encuentran a disposición.



## Asegurar la ejecución

---

### Monitoreo

**36. Seguimiento con colaboradores y otros agentes externos.** Cada comunidad tiene el derecho de creer que los acuerdos concertados serán cumplidos por el gobierno y otras personas involucradas, en el tiempo establecido. El equipo es responsable de dar continuidad a cualquier acuerdo necesario para que se tomen las decisiones y se proporcionen los fondos según lo requerido, de forma tal que se asegure la ejecución de las acciones.

**37. Monitoreo.** Establezca un formato de informe regular, empleando los programas del plan de acción y los indicadores de la comunidad. Trabaje con la comunidad en la implementación del monitoreo y los resultados.

**38. Seguimiento con los miembros de la comunidad.** Informe regularmente a las comunidades sobre el progreso relacionado con la obtención de fondos y apoyo. Mantenga contacto regular con la comunidad para proporcionar toda la información y asesoramiento necesario para que el plan de acción avance. Los miembros locales del equipo tendrán inicialmente una presencia más o menos constante para promover la ejecución.

**39. Informe sobre el progreso.** Empleando los resultados del monitoreo informe regularmente sobre el progreso al gobierno, colaboradores y agencias, que necesitan ejecutar acciones y mantenerse informados. Proporcione copias de los informes a los pobladores y a las autoridades locales.

Fundada en 1948, como la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales, la UICN reúne Estados, agencias gubernamentales y un amplio espectro de organizaciones no gubernamentales en una única asociación mundial que comprende en su totalidad a más de 900 miembros, distribuidos en 136 países. Como una Unión, la UICN procura influenciar, promover y apoyar a las sociedades alrededor del mundo en la conservación de la integridad y diversidad de la naturaleza, y asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible. La Unión para la Naturaleza construye a partir de las fortalezas de sus miembros, redes y socios para aumentar sus capacidades y apoyar las alianzas globales en salvaguarda de los recursos naturales a nivel local, regional y global.

El Programa de Estrategias para la Sostenibilidad de la UICN trabaja para fortalecer la planificación estratégica, las habilidades políticas y de implementación destinadas al desarrollo sostenible a nivel global, nacional y local. Trabajando con redes de profesionales en estrategias pertenecientes a gobiernos miembros, instituciones asociadas y ONGs, el Programa brinda asistencia en el desarrollo conceptual y en el análisis de experiencias en estrategias, en el desarrollo de la planificación estratégica y de habilidades de planificación de la acción, y métodos mejorados de evaluación del bienestar humano y del ecosistema.

Impreso en el mes  
de setiembre de 1997,  
en los Talleres de  
Lara Segura & Asociados,  
Teléfono: 255-0816

La edición consta de 500 ejemplares





Publicaciones de esta serie:

Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad: enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo

Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)

Cuestiones de supervivencia

Instituciones reflexivas

Barómetro de la sostenibilidad

Evaluación de la sostenibilidad rural

Planificación de la acción para la sostenibilidad

Indicadores generados por la comunidad



Desarrollado con la  
asistencia del Centro  
Internacional de  
Investigación para el  
Desarrollo

**UICN**  
Unión Mundial para la Naturaleza

Programa de Estrategias para la  
Sostenibilidad  
Rue Mauverney 28  
CH-1196 Gland, Suiza